

**DAMPAK PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DIKLATPIM IV /ADUM
(ADMINISTRASI UMUM) TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN
DI PROVINSI JAWA TIMUR**

Moehariono*

Abstraksi

Pelatihan merupakan suatu kewajiban bagi setiap Pegawai Negeri Sipil yang akan menjabat suatu jabatan struktural hal ini sudah diatur sejak pemerintahan Soeharto dengan mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994, hingga pemerintahan Gus Dur dengan mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 hingga sekarang. Dengan melihat peraturan pemerintah tersebut, maka kewajiban bagi setiap pejabat eselon IV harus mengikuti Diklatpim IV atau ADUM (Administrasi Umum) sebelum memegang jabatan struktural harus dipenuhi dan dilaksanakan.

Pada era otonomi daerah sekarang ini, dibutuhkan sumber daya manusia dari aparatur pemerintah yang profesional melekat pada dirinya dalam jabatan yang diduduki serta mempunyai sikap mental yang baik dan bersih untuk menciptakan *Good Governance*. Manfaat pelatihan bagi pegawai adalah untuk meningkatkan *pengetahuan, keterampilan* dan *sikap* guna meningkatkan kinerjanya dan kinerja organisasi.

Untuk membuktikan apakah pelatihan tersebut memang benar-benar mempunyai dampak atau bermanfaat terhadap kinerja bagi pejabat eselon IV dan kinerja unit kerjanya, maka perlu diadakan pembuktian melalui penelitian.

Kata-kata Kunci : Diklatpim IV (ADUM), Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap

Pendahuluan

Pada masa pemerintahan rezim Orde Baru corak dan karakteristik birokrasi terus dipertahankan karena pemerintah pusat berusaha keras menguasai pemerintahan di semua level (pusat, provinsi, kabupaten sampai desa). Hanya dengan birokrat lokal yang loyal dan memiliki hubungan personal sangat kuat elit politik di tingkat pusat sentralisasi kekuasaan dapat terus diberlakukan. Langgam kekuasaan seperti itu dapat terus dipertahankan sampai penguasa Orde Baru runtuh pada 21 Mei 1998 karena sejak mereka tampil di puncak kekuasaan pada tahun 1966 yang didukung penuh oleh kekuatan militer dengan pola komandonya yang ketat. Kecenderungan demikian dapat terus berlangsung lantaran didukung oleh mentalitas Asal Bapak Senang (ABS) yang menjadi

*) Drs. Moehariono, M.Si, adalah dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

karakter pegawai pemerintahan dan birokrasi di hampir semua lapisan. Bahkan dengan pertimbangan efektivitas pembangunan, pemerintah pusat mengontrol dan mengendalikan segala macam aktivitas di seluruh provinsi dan kabupaten. Pemerintah daerah tinggal melaksanakan kehendak pemerintah pusat dan harus selalu tanggap terhadap segala bentuk perintah dan pengarahan yang diberikan. Dengan demikian, birokrat lokal hanya menjadi pelayan kemauan pemerintah pusat, dengan resiko banyak mengabaikan aspirasi masyarakat di daerah tentang kebutuhan pelayanan yang baik dan ekonomis.

Melihat birokrasi yang terlalu sentralistik dan desakan aspirasi dari semua daerah yang sudah tidak mau disetir dan dikendalikan oleh pemerintah pusat di Jakarta, pada masa pemerintahan transisi setelah rezim Orde Baru, dibuat Undang-Undang Nomer 22 Tahun 1999 yaitu mengenai Pemerintahan Daerah (Otonomi Daerah) yang menggantikan Undang-Undang Nomer 5 Tahun 1974. Dalam Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tersebut menggariskan secara tegas pelaksanaan fungsi-fungsi kepala daerah maupun DPRD, yang sudah tidak menganut otonomi berjenjang lagi, oleh karena itu gubernur bukan lagi menjadi atasan bupati atau walikota tetapi bertanggung jawab kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), peranan DPRD menjadi semakin penting, karena DPRD diberi kekuasaan penuh untuk mengaturnya.

Adanya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 otonomi daerah tersebut (pasal 76), maka otomatis untuk setiap pengangkatan, pemindahan, pemberhentian dan pendidikan dan pelatihan aparat atau pejabat di setiap daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah (Perda) dan sudah tidak lagi tergantung kepada pemerintah pusat melainkan hanya pemberitahuan atau laporan saja. Padahal di satu sisi pengaturan untuk setiap pengangkatan pejabat telah diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomer 101 Tahun 2000 atau disebut PP No. 101 Tahun 2000 (pasal 8) yaitu pendidikan dan pelatihan jabatan bagi pegawai negeri sipil, yang akan diangkat dalam jabatan struktural wajib mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Lepas dari kelebihan dan kekurangan Undang-Undang No.22 Tahun 1999, setiap pengangkatan pejabat di daerah akan terkait dengan aturan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 dikatakan bahwa sebelum pendidikan dan pelatihan struktural kepada pejabat eselon IV diberikan pendidikan dan pelatihan Diklatpim IV atau ADUM (Administrasi Umum). Untuk dapat membentuk sosok pegawai negeri tersebut di atas, perlu dilaksanakan pembinaan antara lain melalui pendidikan dan pelatihan yang mengarah pada peningkatan :

1. Kepribadian dan semangat pengabdian dalam pelayanan masyarakat.
2. Kualitas kemampuan, baik dalam bidang substansi maupun kepemimpinan dan koordinasi untuk melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan.
3. Semangat kerjasama dan tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan lingkungan kerja dan misi instansinya.

Untuk menambah dan meningkatkan wawasan, dan keterampilan dalam menunjang tugas dan pekerjaannya perlulah setiap pegawai wajib mengikuti pelatihan dan

pendidikan. Seperti yang dikatakan oleh Jim Stewart (1997: 11) bahwa pelatihan dan pengembangan mengacu pada fungsi organisasi yang diarahkan untuk memastikan agar kontribusi dari individu dan kelompok dapat dimaksimalkan melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang tepat. Sedangkan Angela Thomas (1997: 23) menyatakan :

Pertama ; pelatihan lebih berkaitan dengan situasi, kerangka waktu yang digunakan relatif pendek dan dilaksanakan dengan cara yang khusus pula.

Kedua ; pelatihan dapat membantu bawahan mengambil sebagian dari tugas dan tanggung jawab.

Ketiga ; fokus utama pelatihan adalah pembelajaran dan pengembangan.

Keempat ; pelatihan memberikan peluang terjadinya alih keterampilan secara cepat, alih pengetahuan, dan alih pengalaman dari orang yang satu kepada yang lain.

Agar usaha pembangunan industri nasional dapat terlaksana dengan tertib dan mantap, maka perlu adanya suatu dukungan aparatur yang kuat, bermental baik, berdaya guna, berhasil guna, bersih, dan berwibawa. Oleh karena itu pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan sebagai pemikir, perencana, dan penyelenggara tugas umum pemerintahan mampu melaksanakan fungsinya, harus terus menerus dibina dan dikembangkan kemampuannya melalui jalur pembinaan melekat (Binkat), jalur mutasi, serta jalur pendidikan dan pelatihan (Diklat). Jalur pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan yang diarahkan untuk mengisi dan berkaitan langsung dengan : *manpower planning*, *manpower development*, dan *skill profile*, juga diperlukan pola mutasi pegawai, promosi pegawai, alih tugas, dan alih wilayah.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Pendidikan dan Pelatihan (diklat) adalah penyelenggaraan proses belajar dalam rangka untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan jabatan. Ini berarti bahwa Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil merupakan kewajiban bagi dirinya dalam rangka untuk meningkatkan kemampuannya.

Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pendahuluan dan latar belakang permasalahan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan pokok masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat perubahan sikap , pengetahuan dan keterampilan pada peserta setelah mengikuti diklatpim IV/ ADUM (Administrasi Umum)?
2. Apakah terdapat dampak yang bermakna antara perubahan kinerja peserta dengan adanya perubahan sikap, pengetahuan dan keterampilan setelah mengikuti diklatpim IV/ ADUM (Administrasi Umum) tersebut ?
3. Apakah kurikulum diklatpim IV/ ADUM (Administrasi Umum) perlu disempurnakan untuk menyesuaikan kebutuhan bagi pegawai negeri sipil dalam era otonomi ?

4. Apakah perlu dibuat otonomi peraturan kepegawaian tersendiri yang mengatur pendidikan dan pelatihan di masing-masing daerah sesuai dengan kebutuhannya?

Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

Pengertian Kinerja

Produktivitas kerja atau kinerja instansi Pemerintah banyak menjadi sorotan dari masyarakat akhir-akhir ini sejak otonomi daerah digulirkan terutama sejak era reformasi dalam iklim demokratis. Walaupun anggaran pembangunan yang dikeluarkan Pemerintah cukup besar, nampaknya masyarakat masih belum puas atas kinerja aparatur Pemerintah. Pengertian kinerja menurut Lembaga Administrasi Negara/ LAN (1999: 14) adalah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program dan kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Selanjutnya lebih jauh menurut Armstrong (1995: 345) bahwa pengelolaan produktivitas kerja atau kinerja merupakan proses yang dikendalikan oleh manajer lini dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi, teamwork dan individu pegawai itu sendiri.

Kinerja menurut Whitmore, (1997: 104) mempunyai dua arti, *pertama*, merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai kebutuhan minimal untuk berhasil. *Kedua*, merupakan suatu perbuatan, prestasi, penampilan umum keterampilan. Definisi di atas mengandung aktivitas individu maupun kelompok dalam melakukan tindakan (pekerjaan) yang sudah ditetapkan sesuai atau lebih baik dari apa yang diminta atau diharapkan orang lain. Kemudian selanjutnya Byars dan Rue (1994: 310) mendefinisikan bahwa prestasi kerja adalah menunjukkan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seorang individu. Prestasi kerja adalah merefleksikan seberapa baik seorang individu memenuhi permintaan-permintaan sebuah pekerjaan.

Lebih lanjut As'ad (1995: 47) memberikan batasan prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, prestasi kerja adalah *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya, serta menyimpulkan bahwa prestasi kerja atau kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan. Selanjutnya Soeprihanto (1996: 7) mengatakan bahwa prestasi kerja seseorang tenaga kerja pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang tenaga kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/ sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kemudian Sagir (1994: 11-12) mengemukakan bahwa produktivitas kerja atau prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Latar belakang pendidikan dan latihan.

2. Alat-alat produksi yang digunakan dan teknologi dalam proses produksi.
3. *Value system*, nilai-nilai atau pranata sosial masyarakat atau dalam juga lingkungan hidup tenaga kerja (*modern* atau tradisional, statis atau dinamis), kuat tidaknya ikatan kekeluargaan, mobilitas tenaga kerja, motivasi dan lain-lain.
4. Lingkungan pekerjaan atau iklim kerja, derajat kesehatan (kesehatan lingkungan) nilai gizi, makanan, sanitasi, tersedianya air bersih.
5. Tingkat upah minimal yang berlaku.

Kemudian Ravianto (1990: 18) menyebutkan bahwa produktivitas kerja atau kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu : pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial Pancasila, teknologi, sarana produksi, manajemen dan kesempatan berpartisipasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian prestasi kerja atau kinerja adalah hasil dan taraf kesuksesan yang dicapai oleh tenaga kerja atau pegawai, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kriteria dan ukuran yang ditetapkan untuk pekerjaan itu sendiri, serta prestasi kerja dapat dipengaruhi yaitu pendidikan dan pelatihan.

Pengertian Pendidikan dan Pelatihan Pegawai

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha untuk meningkatkan kualitas harkat dan martabat manusia khususnya bagi aparatur Pemerintah dalam rangka menjalankan tugas pekerjaannya selaku Pegawai Negeri Sipil. Mengenai pendidikan dan pelatihan Porsloe (1991: 34) mengatakan pula bahwa : Keberhasilan suatu program pendidikan dan pelatihan secara langsung mencerminkan adanya perbaikan-perbaikan kinerja dan pengembangan keterampilannya. Pendidikan dan Pelatihan akan menciptakan *innovation* dan *enterpreneur* yang kreatif. Selanjutnya Rae (1990: 4) memberikan dua definisi yang dipakai oleh sebagian besar penatar atau pelatih sebagai pegangan, pelatihan yaitu :

1. Validasi Intern

Adalah serangkaian tes dan penilaian yang dirancang untuk mengetahui secara pasti apakah suatu program pelatihan telah mencapai sasaran yang ditentukan.

2. Validasi Ekstern

Adalah serangkaian tes dan penilaian yang dirancang untuk mengetahui secara pasti apakah sasaran perilaku dari suatu program pelatihan yang secara intern valid adalah benar-benar didasarkan pada identifikasi yang cermat tentang kebutuhan pelatihan sesuai dengan kriteria efektivitas organisasi.

Selanjutnya Angela Thomas (1997: 37,38) mengatakan tentang pentingnya pelatihan adalah :

1. Pelatihan merupakan keterampilan yang sangat penting bagi manajer, namun beberapa kondisi harus tersedia agar kegiatan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik.

2. Pelatihan memberi manfaat bagi organisasi lewat peningkatan produktivitas.
3. Pelatihan merupakan langkah yang sangat penting dalam upaya pendelegasian dan saling berbagi sejumlah keterampilan.
4. Pelatihan mengubah hubungan antara atasan dan bawahan, sekaligus dapat membantu tercapainya keseimbangan atasan terhadap hasil kerja dan terhadap bawahan sebagai manusia.
5. Pelatihan yang baik menunjukkan sikap dewasa terhadap diri sendiri dan tanggung jawab yang dibebankan padanya.

Sedangkan Pengertian pendidikan dan pelatihan dalam jabatan menurut Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 pasal 8, selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Kemudian Flippo (1992 : 69) mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh serta meningkatkan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan.

Armstrong (1995 : 59) mengatakan pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial yang berorientasi secara teori dan praktik. Lebih jauh kemudian Bedjo (1993 : 184) mengatakan bahwa penggolongan pendidikan dan pelatihan dapat dibagi sebagai berikut :

- a. *Pre employment Training* (latihan sebelum penempatan)
- b. *Induction Training* (latihan induksi)
- c. *On the job Training* (latihan di tempat kerja)
- d. *Supervisory Training* (latihan penyeliaan)

Tujuan dan Sasaran Pendidikan Pelatihan

Tujuan dan sasaran dari pelatihan menurut Thomas Angela (1997: 14,15) bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan bagi seorang pegawai untuk meningkatkan kemampuannya untuk kepentingan diri sendiri dan kepentingan organisasi. Kemudian Stewart (1997: 221) mengatakan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk pengembangan diri, mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka melalui usaha-usaha yang diharapkan oleh diri mereka sendiri.

Selanjutnya lebih jauh Cheng dan Ho (2001; 234) dalam penelitiannya mengatakan Program pelatihan bagi sumber daya manusia sangat mutlak diperlukan, meskipun merupakan investasi yang sangat mahal karena pelatihan selain untuk memperbaiki kinerja juga untuk persiapan promosi ketenagaan kerja jabatan yang lebih tinggi. Kemudian ada pendapat lain yang menyatakan bahwa pelatihan adalah untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan serta meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan seperti yang diutarakan oleh Hasibuan (1995; 87).

Penilaian Efektivitas Pelatihan

Pengukuran produktivitas kerja atau kinerja merupakan suatu alat untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas yang sebenarnya mempunyai makna ganda yaitu pengukuran kinerja itu sendiri dan evaluasi kinerja. Setelah tahap pengukuran kinerja dilakukan, berikutnya adalah evaluasi kinerja khususnya untuk kinerja pegawai maupun kinerja organisasi Pemerintah.

Selanjutnya menurut Rae (1990: 3) mengatakan bahwa istilah untuk memastikan apakah pelatihan dijalankan dengan efisien dan efektif dalam mencapai sasaran yang ditentukan mencakup *evaluasi* dan *validasi* sedangkan arti dari *evaluasi* adalah suatu usaha memperoleh umpan balik efek suatu program pelatihan dan usaha mengukur nilai pelatihan yang bersangkutan berdasarkan informasi serta ditinjau dari segi sosial dan keuangan, serta arti *validasi* adalah membuat sah, meratifikasi, menegaskan dari evolusi tersebut.

Untuk mengukur efektivitas pelatihan haruslah diperhatikan faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Pelatihan sudah mencapai sasarannya sesuai dengan tujuan
- b. Pelatihan sudah memenuhi kebutuhan oleh pemakai
- c. Ada perbedaan dalam cara kerja mereka sebagai akibat pelatihan itu
- d. Sikap perilaku yang berbeda itu disebabkan oleh pelatihan yang sudah diikuti
- e. Materi pelajaran yang diperoleh dapat diterapkan dalam situasi pekerjaan yang sebenarnya
- f. Pelatihan telah membantu menghasilkan seorang pekerja yang lebih efektif dan efisien
- g. Pelatihan telah membantu membentuk organisasi yang lebih efektif dan efisien

Tujuh poin tersebut sebenarnya berkaitan dengan dua aspek pelatihan yaitu aspek pelatihannya itu sendiri (a, b dan c) dan aspek pengaruh pelatihan terhadap pekerjaan atau kinerja (d, e dan f, g). Selanjutnya Thomas Angela (1997: 34) mengatakan bahwa efektivitas suatu pelatihan dapat dinilai dari manfaat dan pelatihan itu sendiri bagi peserta pelatihan yang berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap. Lebih jauh Stewart (1997: 167) telah mengemukakan bahwa pelatihan dapat diukur efektivitasnya melalui :

1. Nilai tambah dari peserta pelatihan itu sendiri berupa sikap, pengetahuan dan keterampilan.
2. Nilai tambah dari penilaian dari atasan apakah kinerjanya ada perbaikan atau kenaikan.
3. Manfaat dari pelatihan terhadap perbaikan bagi organisasi.
4. Mencapai tujuan dari dari pelatihan itu sendiri.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas dari suatu pelatihan dapat diukur dari nilai tambah bagi peserta pada pengetahuan dan keterampilan serta sikap dalam peningkatan kinerja.

Penilaian atau Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja atau prestasi kerja adalah salah satu kegiatan penting yang dilakukan oleh pimpinan. Kegiatan tersebut dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang prestasi kerja mereka, oleh karena itu pelaksanaan penilaian kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang mudah. Para ahli memberikan pendapatnya antara lain seperti Carrel dan Kurmitz (1993: 237) mengatakan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja merupakan metode untuk mengevaluasi perilaku kerja yang bersifat kuantitatif dan kualitatif di tempat kerjanya. Selanjutnya Dubrin (1995: 315) menjelaskan ada lima tujuan penilaian prestasi kerja, yaitu :

1. Penilaian prestasi kerja akan mengarah secara langsung untuk menaikkan produktivitas. Penilaian prestasi kerja yang efektif membantu memelihara perhatian orang untuk memfokus pada hasil kerja.
2. Program penilaian prestasi kerja berguna untuk membantu dalam administrasi gaji. Hasil penilaian dapat digunakan untuk menentukan kenaikan gaji maupun pembayaran bonus.
3. Penilaian prestasi kerja berperan secara vital dalam penentuan kepatutan seseorang karyawan untuk dipromosikan. Secara umum karyawan yang mempertunjukkan kepemimpinan dan kepandaian dipertimbangkan untuk dipromosikan dalam posisi manajerial.
4. Penilaian memudahkan pengembangan karier, karena hasil tersebut dapat bermanfaat sebagai dasar untuk perencanaan dan pelatihan.
5. Hasil penilaian prestasi kerja digunakan secara ekstensif dalam penelitian sumber daya manusia, misalnya dalam penyeleksian diumumkan berlakunya penggunaan peningkatan evaluasi prestasi kerja sebagai alat ukur kesuksesan.

Kemudian lebih jauh Suprihanto (1996: 7) mengatakan bahwa definisi dari penilaian prestasi kerja atau kinerja adalah : Suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan bukan berarti hanya dilihat / dinilai hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan pekerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Lebih lanjut As'ad (1995: 63) menjelaskan bahwa aspek-aspek penilaian yang dipakai penilaian kinerja meliputi ; kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas. Dimensi mana yang penting adalah berbeda antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain.

Selanjutnya Ravianto (1990: 38) mengemukakan bahwa dalam pengukuran produktivitas janganlah terlalu ambisius. Tetapi hendaknya dilakukan pendekatan selangkah demi selangkah. Sedangkan pertimbangan pokoknya haruslah ditujukan kepada kebutuhan pemakai akhir hasil pengukuran produktivitas tersebut. Kemudian Orpha (1997: 22) mengatakan pula bahwa melalui penilaian tentang kinerja, dapat dengan menggunakan beberapa dimensi, yaitu *efektivitas* (sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan) , *efisiensi* (mempergunakan se-efisien mungkin antara *input*

dengan *output*) dan *equity/ kewajaran* (menetapkan kepuasan yang dapat menjangkau konsumen) .

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan mengadakan penilaian kinerja berarti suatu organisasi telah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara baik. Perlu diperhatikan bahwa dalam melakukan penilaian harus dihindarkan adanya unsur *suka* dan *tidak suka* dari penilaian, sehingga obyektivitas penilaian dapat dicapai. Penilaian prestasi kerja atau kinerja merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan bagi organisasi itu sendiri. Kalau dapat disimpulkan bahwa :

- a. Penilaian prestasi merupakan evaluasi terhadap sikap perilaku, prestasi kerja, dan potensi pengembangan yang telah dilakukan oleh pegawai.
- b. Penilaian prestasi pada dasarnya merupakan suatu proses mengestimasi dan menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas pegawai.
- c. Penilaian prestasi adalah membandingkan realisasi nyata dengan standar yang dicapai pegawai.
- d. Penilaian prestasi dilaksanakan pimpinan terhadap bawahannya.
- e. Penilaian prestasi akan menentukan kebijaksanaan selanjutnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta untuk kepentingan pegawai dan organisasi.

Metodologi Penelitian

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil Dinas Perindustrian dan Perdagangan di Wilayah Provinsi Jawa Timur yang sudah mengikuti diklatpim IV atau ADUM.(Administrasi Umum) Sampel penelitian ini adalah pejabat eselon IV,V dan pelaksana, mantan peserta diklatpim IV/ ADUM di Dinas Perindustrian dan Perdagangan yang berada di Pemerintah Kabupaten / Kota di seluruh Jawa Timur dengan jumlah 250 sampel. Selanjutnya, Nazir (1996: 325) mengatakan bahwa sampel *fraction* adalah perbandingan antara besarnya jumlah sampel yang ditarik dari unit populasi dengan besarnya populasi itu sendiri dikalikan 100 %.

Teknik Pengambilan Sampel

Sampel penelitian ini diambil dengan menggunakan metode *stratified random sampling* yaitu pengambilan sampel dengan cara memisahkan elemen-elemen populasi yang heterogen ke dalam kelompok-kelompok yang homogen, yang disebut dengan strata, kemudian memilih sebuah sampel dengan cara yang dijelaskan di atas.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan kajian teoritis yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka dapat diajukan beberapa hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga terdapat perubahan sikap, pengetahuan dan keterampilan setelah mengikuti diklatpim IV/ ADUM (administrasi Umum).
2. Diduga terdapat dampak yang bermakna antara perubahan kinerja dengan adanya perubahan sikap, pengetahuan dan keterampilan setelah mengikuti diklatpim IV/ ADUM (administrasi Umum)

Model Analisis

Melihat rumusan masalah dan hipotesis yang telah dipaparkan tersebut di atas, maka dalam penelitian ini digunakan statistika non parametrik dengan model Chi-Square (Kai-Kwadrat). Seperti yang telah dikemukakan Sudradjat (1992: 101) Uji X^2 dapat dipergunakan untuk menguji signifikansi perbedaan dua kelompok yang tidak berpasangan (*test for two independent samples*).

Hipotesis yang akan diuji menyatakan dua kelompok kasus pada suatu karakteristik tertentu. Sudradjat (1992: 96) mengatakan bahwa uji Kai Kwadrat adalah menghitung jumlah individu dari setiap kelompok yang termasuk dalam berbagai katagori (baris) dan membandingkan jumlah individu dari satu kelompok dalam berbagai katagori dengan kelompok lain (kolom).

Model Analisis sebagai berikut :

Kelompok	J1	J2	J3	Total
I1	Oij Eij	Oij Eij	Oij Eij	B1
I2	Oij Eij	Oij Eij	Oij Eij	B2
I3	Oij Eij	Oij Eij	Oij Eij	B3
Total	K1	K2	K3	N

Sumber : Sudradjat (1992: 96)

Keterangan :

- O_{ij} = Frekuensi Observasi
 E_{ij} = Frekuensi Harapan
 I₁ s/d I₃ = Jawaban Sampel (baris)
 J₁ s/d J₃ = Kelompok Sampel (kolom)
 K₁ s/d K₃ = Jumlah Frekuensi Kolom
 B₁ s/d B₃ = Jumlah Frekuensi Baris
 N = Jumlah Total Frekuensi (sampel)

Model analisis ini dipilih dengan pertimbangan–pertimbangan (sudah memenuhi syarat–syarat) dengan pertimbangan :

1. Data yang dipergunakan data skala nominal.
2. Nilai harapan kurang dari 5 (lima) maksimal 20% dari seluruh sel, dan tidak ada nilai harapan yang kurang dari 1 (satu).

Model uji Kai-Kwadrat ini dipakai untuk menguji apakah ada perbedaan yang nyata antara data diamati dengan suatu data berdasarkan hipotesis nol, yaitu dengan cara membandingkan frekwensi data yang diobservasi dengan data yang diharapkan menurut hipotesis nol (*expected frequency*).

Data yang telah ditabulasi kedalam tabel silang dianalisa dengan langkah sebagai berikut :

$$X^2 = \sum_{i=1}^b \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Di mana :

O_{ij} = Nilai pengamatan pada baris dan kolom

E_{ij} = Nilai harapan pada baris dan kolom

Teknik Analisis

Hasil perhitungan dengan menggunakan program komputer, yaitu memanfaatkan program SPSS yang dipandang dapat memberikan hasil yang cukup akurat dan valid, hal ini dilakukan dengan pertimbangan :

1. Mempercepat proses analisis sehingga kendala waktu yang dapat teratasi
 2. Diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih baik, tepat dan akurat.
- Untuk menganalisis penelitian ini diperlukan langkah-langkah sebagai berikut :
1. Mengitung nilai frekuensi observasi (O_{ij}) dan nilai frekuensi harapan/ *expected value* (E_{ij}), yang disusun dalam tabel kontingensi atau *cross break*.
 2. Menentukan tingkat signifikansi (*level of significant*) sebesar 5 % ($\alpha = 0,05$), penentuan ini dianggap cukup normal (tidak terlalu tinggi atau rendah) atau dengan resiko sebesar 5 % berarti diyakini 95 % mendekati kebenaran.
 3. Menentukan nilai $X^2 (0,05)$; (I – 1) pada tabel.
 4. Membandingkan nilai X^2_{hitung} dengan X^2_{tabel} .

5. Menentukan daerah penolakan dan penerimaan H_0
 - H_0 diterima dan H_a ditolak apabila tingkat signifikansi $> 0,05$.
 - H_0 ditolak dan H_a diterima apabila tingkat signifikansi $< 0,05$.
6. Setelah menghitung X^2 maka perlu menghitung Koeffisien Kontingensi (CC), hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kuatnya relasi / hubungan antar variabel kategori dengan rumus sebagai berikut yang dijelaskan oleh Kerlinger (1992: 276) sebagai berikut :

$$CC = \sqrt{\frac{X^2}{X^2 + N}}$$

Keterangan :

CC = Contingency Coefficient

X^2 = Chi Square

N = Total Sampel

Untuk melihat hubungan kuat dan rendahnya tersebut dapat dikelompokkan menjadi beberapa katagori seperti tampak pada tabel berikut :

Tabel 1.
Kategori Koefisien Kontingensi (Skala Likert)

R	Interprestasi
0,800 sampai dengan 1.000	Sangat Tinggi
0,600 sampai 0,800	Tinggi
0,400 sampai 0,600	Cukup Tinggi
0,200 sampai 0,400	Rendah
0,000 sampai 0,200	Sangat Rendah

Penelitian ini di samping menggunakan analisis statistik non-parametrik, guna mendukung data juga digunakan *Tabel persentase* dan *Tabel dua jalan*, Hadi (1992: 143) dalam menentukan skala prioritas dari data yang diperoleh dan kemudian masing-masing jawaban diberi skore sesuai jumlah alternatif jawaban yang tersedia.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Analisis Penelitian

Berdasarkan analisis dan pembahasan tersebut memberikan hasil seperti tercantum pada Tabel 2 berikut ini :

Tabel 2.
Rangkuman Analisis Hasil Pengujian

Uji Hipotesis	Chi Square X^2	Chi Square Tabel	Probabilita P	Kesimpula n Ha
Sikap Kejujuran	13,453	12,59	0,036	Diterima
Sikap Tanggung Jawab	13,390	12,59	0,037	Diterima
Sikap Ketaatan	3,571	12,59	0,734	Ditolak
Sikap Disiplin	3,319	12,59	0,768	Ditolak
Pengetahuan Substansi	19,599	12,59	0,003	Diterima
Pengetahuan Metode Kerja	10,684	12,59	0,099	Ditolak
Pengetahuan Teori Ilmiah	8,026	12,59	0,236	Ditolak
Pengetahuan Umum	17,753	12,59	0,006	Diterima
Keterampilan Manajerial	7,220	12,59	0,301	Ditolak
Keterampilan sesuai Mutu Waktu	5,570	12,59	0,473	Ditolak
Ketramp Rekan Selevel	18,814	12,59	0,001	Diterima
Ketramp Memotivasi Bawahan	2,428	12,59	0,876	Ditolak
Perbedaan Kinerja Atas Sikap	16,262	12,59	0,394	Diterima
Perbedaan Kinerja Atas Pengt	14,187	12,59	0,381	Diterima
Perbedaan Kinerja Atas Ketramp	11,557	12,59	0,073	Ditolak

Sumber : Data primer yang diolah

Pembuktian Hipotesis

Berdasarkan Tabel 2 tersebut di atas menunjukkan bahwa hasil pengujian *hipotesis pertama* ; menyatakan menerima H_a , berarti terdapat perubahan sikap kejujuran, sikap tanggung jawab dan pengetahuan substansi, pengetahuan umum serta keterampilan rekan selevel setelah mengikuti diklat. Sedangkan untuk *hipotesis kedua* ; dinyatakan menerima H_a yang berarti terdapat perubahan kinerja atas sikap dan perubahan kinerja atas pengetahuan setelah mengikuti diklat.

Tabel 3.
Kurikulum DIKLAT Perlu Disempurnakan

Pernyataan Responden	ESELON IV	ESELON V	NON ESELON	JUMLAH
Substansi dimasukkan	14 (5,60%)	9 (3,60%)	3 (1,20%)	26 (10,40%)
Sangat Teoritis	72 (28,80%)	23 (9,20%)	6 (2,40%)	101 (40,40%)
Tetap PP No.101 Th 2000	69 (27,60%)	19 (7,60%)	4 (2%)	92 (36,80%)
KKP & KKT kurang sesuai dng lapangan	27 (10,80%)	3 (1,20%)	1 (0,40%)	31 (12,40%)
Jumlah	182(72,80%)	54 (21,60%)	14 (5,60%)	250 (100%)

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut di atas menunjukkan bahwa 101 responden atau 40,40% cenderung mengatakan kurikulumnya sangat teoritis dan yang mempunyai pendapat PP No. 101 Tahun 2000 tetap saja dipertahankan, sebesar 92 responden atau 36,80% dan yang mempunyai pendapat Kertas Kerja Perorangan (KKP) dan Kertas Kerja Kelompok (KKT) kurang sesuai di lapangan sebesar 31 responden atau 12,40%, serta yang mempunyai pendapat pelajaran substansi perlu dimasukkan sebesar 26 responden atau 10,40%.

Analisis Peraturan Kepegawaian

Peraturan Pemerintah atau PP No. 101 Tahun 2000, sampai sekarang masih berlaku dan dalam pasal 8 dinyatakan bahwa bagi setiap Pegawai Negeri Sipil yang akan menduduki jabatan struktural diwajibkan mengikuti pendidikan dan pelatihan diklatpim IV atau ADUM. Dengan diberlakukan Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dinyatakan bahwa pelaksanaan fungsi Kepala Daerah maupun Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, sudah tidak menganut otonomi berjenjang lagi, karena Gubernur bukan atasan Bupati atau Walikota tetapi bertanggung jawab kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah atau disebut DPRD, peranan DPRD menjadi semakin penting, karena DPRD diberi kewenangan penuh untuk mengaturnya seperti pasal 76, bahwa untuk setiap pengangkatan, pemindahan, pemberhentian dan pendidikan dan pelatihan aparat atau pejabat di setiap daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah dan sudah tidak lagi tergantung kepada Pemerintahan pusat. Tabel berikut perlunya dibuat Peraturan Pemerintah tersendiri.

Tabel 4.
Perlunya Dibuat Peraturan Kepegawaian Tersendiri

Pernyataan Responden	ESELON IV	ESELON V	NON ESELON	JUMLAH
Mengikuti PP 101/2000	43 (17,20%)	28 (11,20%)	5 (2%)	76 (30,40%)
Untuk Eselon tertentu	52 (20,89%)	6 (2,40%)	3 (1,20%)	61 (24,40%)
Dibuat daerah sendiri	49 (19,60%)	12 (4,80%)	5 (2%)	66 (26,40%)
Dibuat PP baru	38 (15,20%)	8 (1,20%)	1 (0,40%)	47 (18,80%)
Jumlah	182 (72,80%)	54 (21,60%)	14 (5,60%)	250 (100%)

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut di atas menunjukkan bahwa sebesar 30,40% masih menginginkan PP No. 101 Th 2000 diberlakukan, dan sebesar 26,40% yang menginginkan perlunya dibuat Peraturan kepegawaian tersendiri sesuai dengan potensi daerah masing-masing, serta sebesar 24,40% yang menginginkan Kewajiban mengikuti pendidikan dan pelatihan dikenakan hanya untuk eselon tertentu dan sebesar 18,80% yang menginginkan perlunya dibuat Peraturan Pemerintah tersendiri yang mengatur kewajiban pendidikan dan pelatihan disesuaikan dengan UU No. 22 Tahun 1999.

Tabel 5
Keberadaan Kebutuhan DIKLATPIM IV (ADUM)

Pernyataan Responden	ESELON IV	ESELON V	NON ESELON	JUMLAH
Tidak wajib	21 (8,40%)	5 (2,40%)	3 (1,20%)	30 (12%)
Sukarela	72 (28,80%)	16 (6,40%)	5 (2%)	93 (37,20%)
Wajib diikuti	89 (35,60%)	32 (12,80%)	6 (2,40%)	127 (50,80%)
Jumlah	182 (72,80%)	54 (21,60%)	14 (5,60%)	250 (100%)

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas menunjukkan bahwa sebagian besar (50,80%) masih menginginkan diklatpim IV (ADUM) diselenggarakan wajib diikuti dan yang menginginkan secara sukarela (boleh mengikuti dan boleh tidak mengikuti) sebesar (37,20%). Serta yang menginginkan tidak wajib diikuti hanya sebesar 12%. Berdasarkan hasil tersebut di atas sebagian besar masih menginginkan wajib diikuti, meskipun manfaatnya masih perlu dikaji lagi.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian, analisis dan pembahasan dapat dikemukakan simpulan sebagai berikut :

Variabel Sikap :

1. Terdapat perbedaan yang bermakna *sikap kejujuran* pegawai setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM), dengan koefisien kontingensi 0,156 ada hubungan secara relational dengan katagori sangat rendah.
2. Terdapat perbedaan yang bermakna *sikap tanggung jawab* pegawai setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM), dengan koefisien kontingensi 0,155 ada hubungan secara relational dengan katagori sangat rendah.
3. Tidak terdapat perbedaan yang bermakna sikap loyalitas pegawai setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM), dengan koefisien kontingensi 0,052 ada hubungan secara relational dengan katagori sangat rendah.
4. Tidak terdapat perbedaan yang bermakna sikap disiplin pegawai setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM), dengan koefisien kontingensi 0,032 ada hubungan secara relational dengan katagori sangat rendah.

Variabel Pengetahuan :

1. Terdapat perbedaan yang bermakna *pengetahuan substansi* pegawai setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM), dengan koefisien kontingensi 0,160 ada hubungan secara relational dengan katagori sangat rendah.
2. Tidak terdapat perbedaan yang bermakna pengetahuan teknis metode kerja pegawai setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM), dengan koefisien kontingensi 0,011 ada hubungan secara relational dengan katagori sangat rendah.
3. Tidak terdapat perbedaan yang bermakna pengetahuan teori ilmiah pegawai setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM), dengan koefisien kontingensi 0,024 ada hubungan secara relational dengan katagori sangat rendah.
4. Terdapat perbedaan yang bermakna *pengetahuan umum* pegawai setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM), dengan koefisien kontingensi 0,173 ada hubungan secara relational dengan katagori sangat rendah.

Variabel Keterampilan :

1. Tidak terdapat perbedaan yang bermakna keterampilan manajerial pegawai setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM), dengan koefisien kontingensi 0,089 ada hubungan secara relational dengan katagori sangat rendah.
2. Tidak terdapat perbedaan yang bermakna keterampilan melaksanakan tugas sesuai dengan mutu dan waktu pegawai setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM), dengan koefisien kontingensi 0,029 ada hubungan secara relational dengan katagori sangat rendah.

3. Terdapat perbedaan yang bermakna *keterampilan melaksanakan tugas milik rekan selevel* pegawai setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM), dengan koefisien kontingensi 0,183 ada hubungan secara relational dengan katagori sangat rendah.
4. Tidak terdapat perbedaan yang bermakna *keterampilan memotivasi anak buah* pegawai setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM), dengan koefisien kontingensi 0,055 ada hubungan secara relational dengan katagori sangat rendah.

Variabel Kinerja :

1. Terdapat perbedaan yang bermakna *kinerja atas adanya perbedaan sikap* pegawai setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM), dengan koefisien kontingensi 0,159 ada hubungan secara relational dengan katagori sangat rendah.
2. Terdapat perbedaan yang bermakna *kinerja atas adanya perbedaan pengetahuan* pegawai setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM), dengan koefisien kontingensi 0,159 ada hubungan secara relational dengan katagori sangat rendah.
3. Tidak terdapat perbedaan yang bermakna *kinerja atas adanya perbedaan keterampilan* pegawai setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM), dengan koefisien kontingensi 0,066 ada hubungan secara relational dengan katagori sangat rendah.
4. *Kurikulum dan syllabi* perlu disempurnakan, yang mengatakan ; sangat teoritis sebesar 40,40% dan kurikulum tetap dipertahankan sebesar 36,80%, serta KKP dan KKK kurang sesuai lapangan sebesar 12,40%, dan substansi perlu dimasukkan sebesar 10,40%.
5. *Otonomi peraturan kepegawaian* perlu dibuat tersendiri, yang mengatakan ; tetap mengikuti PP No. 101 Tahun 2000 sebesar 30,40%, dan perlu dibuat otonomi kepegawaian tersendiri sebesar 26,40%, dan hanya untuk eselon tertentu sebesar 24,40% serta perlunya dibuat PP baru sebesar 18,80%.
6. Diklatpim IV (ADUM) *perlu dipertahankan* yang mengatakan ; wajib diikuti sebesar 50,80% dan secara sukarela sebesar 37,20% serta tidak wajib diikuti sebesar 12%.

S a r a n

1. Hendaknya ada perbaikan pada kurikulum dan *syllabi* diklatpim IV (ADUM) yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai negeri sipil (sumber daya alam dan dinas- dinasnya).
2. Agar setiap enam bulan atau setiap tahun diadakan evaluasi oleh atasan langsung tentang kemajuan mantan peserta yang dilaporkan ke Lembaga Administrasi Negara (LAN) atau Pusdiklat pegawai.
3. Hendaknya ada *karier planning* yang jelas setelah mengikuti diklatpim IV (ADUM) agar motivasi pegawai dalam mengikuti diklat menjadi lebih besar dan kinerjanya meningkat.
4. Hendaknya untuk rekrutment widyaiswara pihak LAN Jakarta benar-benar lebih selektif agar mutu kualitas pengajar atau widyaiswara sesuai dengan harapan.

5. Hendaknya LAN Jakarta setiap akhir penyelenggaraan diklat membuat evaluasi penyelenggaraan kepada seluruh masing-masing Departemen.
6. Hendaknya LAN lebih memerinci lebih detail pokok bahasan dan sub pokok bahasan maksud dan tujuan, mengingat yang memberi pelajaran dari berbagai sumber. (widyaiswara, praktisi, pejabat dll).
7. Hendaknya LAN mempertimbangkan bagi peserta yang mempunyai pendidikan formal tinggi S2 (Magister) dan S3 (Doktor), diberi kelonggaran tidak menempuh beberapa pelajaran karena mereka pernah menempuhnya.

D a f t a r P u s t a k a

- Angela M, Thomas 1997, *Coaching for Staff Development*, British Psychological Society, London
- Armstrong, Michel, 1995, *Human Resources Development*, Prentice Hall Inc, New York
- As'ad M, 1995, *Psikologi Industri*, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat, Penerbit Liberty, Yogyakarta
- Bedjo, Siswanto, 1993, *Manajemen Tenaga Kerja*, Edisi 1, Sinar Baru, Bandung
- Byars, Lloyd L and W Rue, 1994, *Human Resources and Personel Management*, Illionis, Richard D Irwin, USA
- Carrel, Michael R and Frank G Kurmitz, 1993, *Personel Management of Human Resources*, A Bell and Howel Company, Ohio
- Cheng Eddy WL, Ho Danny CK, 2001, Review of Transfer or Training Studies in The Past Decade, *Journal Personnel HRD Review*, Vol. 30, No. 1, page 23-39
- Dubrin, Andrew J,R Duane Ireland and J. Clifton, 1995, *Organization*, Cincinnati West, South Western Publishing Co, Chicago
- Flippo, Edwin B, 1992, *Personal Management*, McGraw Hill Inc. Tokyo.
- Hadi Sutrisno, 1992, *Metodologi Research*, Cetakan XVII, Yogyakarta, Penerbit Fakultas Psikologi UGM
- Hasibuan, H Malayu SP, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Toko Gunung Agung, Jakarta

- Kerlinger, Fred N, 1992, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Terjemahan, Yogyakarta, Gajah mada University Press
- Lembaga Administrasi Negara (LAN), 1999 *Pedoman dan Modul Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*, Jakarta
- Orpha, Jane, 1997, *Metode Evaluasi Kinerja Saluran Pemasaran, Usahawan Indonesia*, Jakarta; No.11/XXVI, November
- Porsloe, E Whitmore J, 1991, *Coaching for Performance*, Harper Collins Inc, New York
- Rae, Leslie, 1990, *How to Measure Training Effectiveness*, Gower Publishing Company Limited Gower House, Croft Road, Aldershot, England
- Ravianto, Putra J, R Nainggolan, Murlita Witarsa, 1990, *Dasar-Dasar Produktivitas*, Universitas Terbuka, Karunia, Jakarta
- Nazir M, 1996, *Metode Penelitian*, Jakarta, Ghalia Indonesia
- Sagir, Suharsono, 1994, *Motivasi dan Disiplin Kerja Untuk Peningkatan Produktivitas dan Produksi*, Karunika, Jakarta
- Sekretariat Negara, Peraturan Pemerintah Nomer 101 Tahun 2000, *Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta
- Stewart, Jim, 1997, *Managing Change Through Training and Development*, Richard D Irwin, London
- Sudradjat M, 1992, *Statistik Parametrik*, Bandung, Armico
- Suprihanto J, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia II*, Karunika, Universitas Terbuka, Jakarta
- Undang Undang Otonomi Daerah Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintah Daerah*, Penerbit Sekretariat Negara, Jakarta
- Whitmore, J, 1997, *Performance Measurement*, Harvard Business School Press, Harvard